الأكاديمية المهنية للمعلمين

Professional Academy for Teachers

مهارات القيادة لمديري المدارس

دليل المتدرب

مارس 2013

اليوم الأول

مقدمة وتعارف

✓أهداف اليوم:

1. **مع نهاية اليوم يكون المشارك قادراً على أن:**
2. يتعرف على المشاركين الآخرين.
3. يتعرف على الأهداف العامة لورشة العمل.
4. يتفق على قواعد العمل خلال الورشة.
5. يستنتج الأهداف المختلفة للتعليم.
6. يتعرف على نواتج التعلم.
7. يستنتج المجالات الرئيسة لنواتج التعلم.
8. يفرق بين مجال البنية المعرفية للمواد الدراسية و المجالات العامة و المجالات التى ترغب المؤسسة التعليمية فى تحقيقها.
9. يتعرف على المدرسة الفعالة.
10. يتعرف على مجالات المدرسة الفعالة.
11. يستنتج دور القائد التعليمي في تحقيق المدرسة الفعالة.
12. يُعرف الجودة فى التعليم.
13. يستنتج متطلبات الجودة.

اليوم الثاني

أهداف اليوم

مع نهاية اليوم يكون المشارك قادراً على أن:

- يعرف القيادة.
- يعرف أنماط القيادة.
- يحدد العناصر المؤثرة في القيادة.
- يحدد نمط قيادته/قيادتها ذاتيا.
- يحدد مزايا وعيوب أنماط القيادة المختلفة.
- يربط بين أنماط القيادة والعمل على مستوى المدرسة
- يختار نمط القيادة المناسب للمهمة
- يقارن بين السلطة والقوة
- يحدد مصادر القوة في المؤسسة التعليمية
- يطبق مهارات القيادة في إصلاح منظومة القوة داخل المؤسسة التعليمية

ورقة عمل

حدد نمطك القيادي[1]

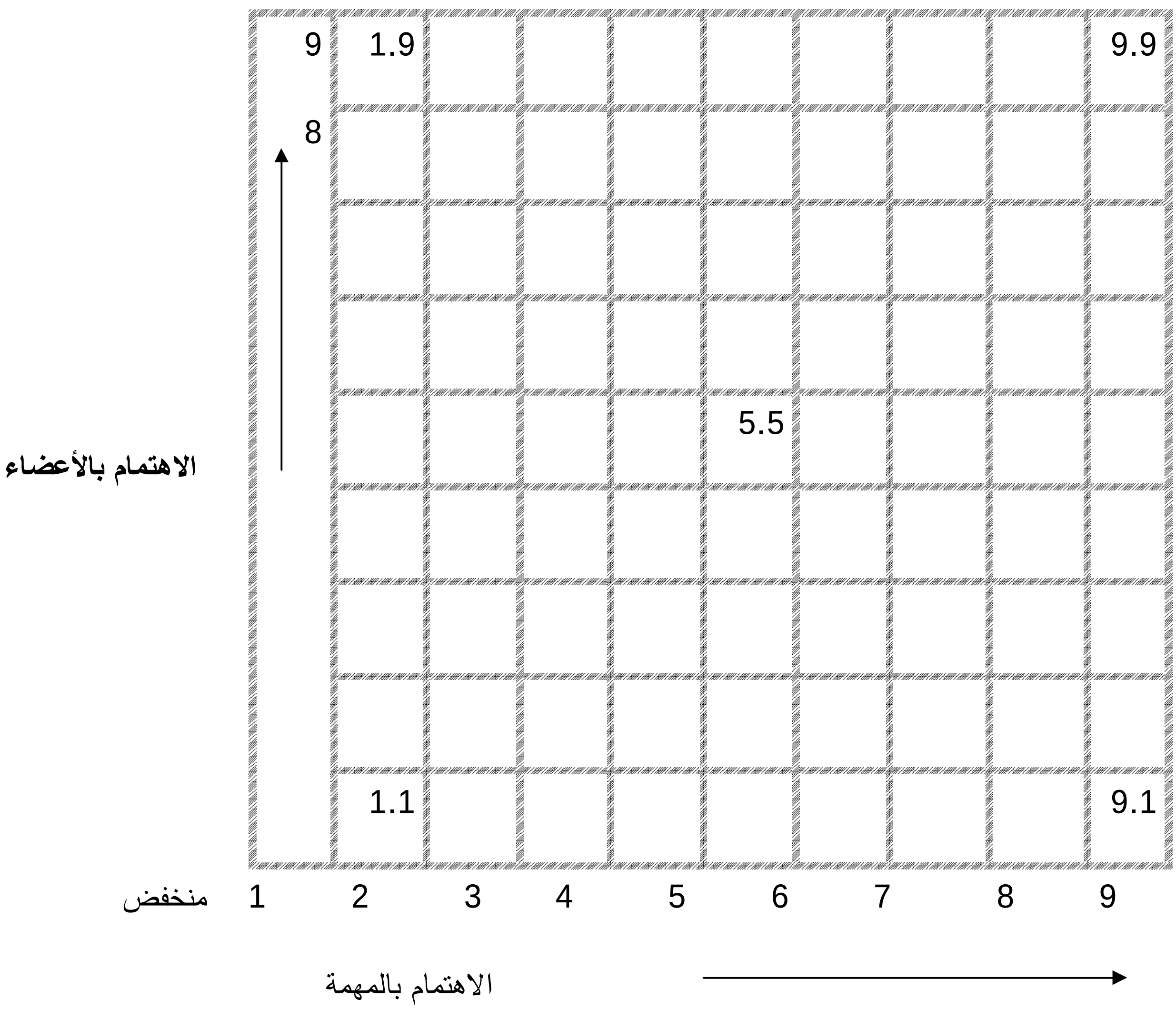
التصرف	درجة الممارسة			
	دائما	أحيانا	نادرا	أبدا
1- اتولى دور التحدث باسم الجماعة				
2- اسمح للأعضاء بالحريةالكاملة في اعمالهم				
3- اشجع استخدام التقاليد الرسمية				
4- اسمح للأعضاء باستخدام احكامهم الخاصة				
5- استحث الاعضاء لبذل مجهود أكبر				
6- اترك الاعضاء ينفذون العمل بالطريقة التي يعتقدون انها الافضل				
7- احافظ على استمرار العمل بمعدله السريع				
8- اعمل على عدم تقيد الاعضاء بالعمل ثم اجعلهم يعودون اليه				
9- اهدئ من الصراعات التي تحدث داخل الجماعة				
10-اكون غير راغب في السماح للأعضاءبأية حريه في العمل				
11-اقرر ماذا سنعمل وكيف نؤدي هذا العمل				
12-ادفع الى مزيد من الانتاج				
13-أعهد لأعضاء الجماعة بمهام محدده				
14- اتقبل القيام بالتغييرات				
15- اجعل المهمة محدده في جدول العمل				
16- ارفض توضيح ما اقوم به				
17- اقنع الاعضاء بان افكاري لمصلحتهم				
18- اسمح للجماعة ان تحدد خطواتها				

[1] المصدر : برنامج تطوير التعليم. (2007). التنظيمالإداريو أنماطالقيادة، دبلومالإدارةالمدرسيةبالتعاونمعالأكاديميةالبحرية- المستوى الأول، بنى سويف.

ورقة عمل "حدد نمطك القيادي" مفتاح التصحيح

- ضع دائرة حول ارقام الفقرات 1 ، 3 ، 9 ، 11 ، 15 ، 16 ، 17
- ضع علامة (×) امام الفقرات ذات الدوائر التي اشرت فيها الى الرمز (ن) نادرا أو (ب) ابدا.
- ضع علامة (×) امام الفقرة التي بدون دوائر مع وضع رموز اهتمامك (د) دائما او(ح) احيانا
- ضع دائرة حول (×) التي كتبتها امام الفقرات 2 ، 5 ، 6 ، 8 ، 10 ، 14 ، 16 ، 17 .
- احسب عدد علامات (×) التي حولها دوائر وهذا هو تسجيلك لدرجة الاهتمام بالأعضاء وسجلها أمام الحرف (ع) في نهاية الاستفتاء على المحور القائم في شبكه بلايك .
- احسب عدد علامات (×) بدون دوائر وهذا هو تسجيلك لدرجه الاهتمام بالمهمة وسجلها امام الحرف (م) في نهاية الاستفتاء على المحور الافقي في شبكة بلايك .

مرتفع ع



شبكة (بلايك)

ورقة عمل

مزايا وعيوب انماط القيادة

استنبط أهم الخصائص المميزة للنمط القيادي الذى سيتم توزيعه عليك:

عنصرالقيادة	القيادةالمتسلطة	القيادة الديمقراطية	القيادة الفوضوية	القيادة البيروقراطية
الثقة في المرؤوسين				
شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل				
محاولة الرؤساء إشراك المرؤوسين				
المميزات				
العيوب				

ورقة عمل

مزايا وعيوب انماط القيادة

مجموعة (1) القيادة المتسلطة

تسمى تلك القيادة بالتسلطية أو الدكتاتورية أو الأوتوقراطية، وفيها ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرار، والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه أساسها الإرهاب والخوف واتباع التعليمات دون مناقشة، ومن ثم يقل فيها جو الحرية إلى حدٍ يقترب من العدم.

والاتصال غالباً بين القائد والجماعة اتصال رأسي أي من أعلى إلى أسفل في صورة قرارات من القيادة العليا إلى المرؤوسين، وليس للمرؤوس الحق في تصعيد آرائه إلى القيادة.

نظراً لسلبية أفراد الجماعة، فإن الأهداف غالباً ما تكون غير واضحة أو غير معروفة لديهم. ويسعى القائد إلى أن تظل العلاقات بين أفراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث أي تكتل ضده.

ورقة عمل

مزايا وعيوب انماط القيادة

مجموعة (2) خصائص النمط القيادي

القيادة الديمقراطية

كلمة ديمقراطية أصلها يوناني وهي مركبة من جزأين، أولهما ديموس، أي شعب، وثانيهما كراتوس، أي السلطة والحكومة، والديمقراطية، على هذا هي سلطة الشعب أو حكومة الشعب.

وفي ظل القيادة الديمقراطية يشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ للأنشطة، وتقويمها. والمسئولية في ظل القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد، ويفوض القائد بعضاً من سلطاته إلى مرؤوسيه .

والعلاقات بين أفراد الجماعة هي علاقات طيبة، وهناك قنوات اتصال بينهم، والقائد يشجع الأفراد وهم بدورهم يقدرونه، ولذلك يقل كثيراً العدوان بين أفراد الجماعة.

يكاد يكون هناك إجماع على أن القيادة الديمقراطية هي أفضل الأنماط حيث تسود العلاقات الانسانية بين أفرادها، ويقود القائد أفراد الجماعة.

وفي ظل النمط الديمقراطي يقوم القائد بما يلي:

1. احترام الأفراد ومعاملتهم على أساس قدراتهم وا ٕمكاناتهم.
2. مناقشة الأمور التربوية والتعليمية مع أفراد الجماعة.
3. المساواة في الفرص وعدم تفضيل شخص على آخر لاعتبارات تتصل بالجنس أو المركز الاجتماعي أو الدين أو غيره.
4. احترام القواعد التي تضعها الجماعة.
5. الاهتمام بتنمية أفراد الجماعة وفق خطة منظمة يشارك فيها الجميع .

ورقة عمل

مزايا وعيوب انماط القيادة

مجموعة (3) النمط الفوضوي

يسمى أحيانا ذلك النمط أو العشوائي، وفيه يكون القائد سلبياً ، لا أثر لوجوده، وللأفراد أن يفعلوا ما يريدون دون أي تدخل من القائد أو قيامه بتوجيههم.

ليست هناك سياسات محددة أو إجراءات، بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة بحيث يعمل الأفراد للوصول إليها.

ومن شأن جماعة تقاد بهذا الأسلوب ألا يُحترم قائدها إيماناً من أفرادها بأن شخصية القائد من الضعف بحيث لا يمكن له ممارسة مهامه التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتقويمية.

وهناك خيط رفيع بين الديمقراطية والفوضى. فالحرية بدون ضوابط تتحول إلى فوضى، ففي القيادات التعليمية من يتحولون للفوضوي لعدم امتلاكهم مهارات القيادة الصحيحة، ففي بعض المواقف يرغب فيها بالانفراد بالسلطة لسبب ما للتحول للدكتاتورية .

ورقة عمل

مزايا وعيوب انماط القيادة

مجموعة (4) القيادة البيروقراطية

تأتي كلمة بيروقراطية من الكلمة الفرنسية "مكتب" ويعبر عن ذلك النمط القيادي الاهتمام البالغ بالأعمال الكتابية والتوثيقية، ويهتم القائد بتجميع الأوراق التي تثبت أدائه أمام القيادات الأعلى .

وفي بعض الأحيان يكون الاهتمام بالأعمال الكتابية على حساب سرعة وكفاءة سير العمل، وخاصة في ظل نقص الامكانيات المادية والبشرية، علاوة على وقت تنقل الأوراق على القيادات المختلفة.

ومع التقدم التكنولوجي، أصبحت الدائرة المستندية أقصر نتيجة لاستخدام أجهزة الفاكس والبريد الالكتروني. ويتم اتخاذ القرارات عن طريق المستندات المحفوظة باستخدام نظم الأرشيف التي قد تتسم باليسر وسهولة الاستخدام أو بالتعقيد .

يرتبط ذلك النظام بشدة بمركزية أو لا مركزية الإدارة، فكلما زادت المركزية، كلما زاد التعقيد في اتخاذ القرار. والجدير بالذكر أن من أعظم نظم التعليم في العالم النظم البيروقراطية المركزية، ومثال على ذلك، النظام الألماني والبريطاني.

ورقة عمل

نمط القيادة المناسب

المهمة	نمط القيادة المناسب	السبب
تحليل الوضع الحالي للمدرسة ووضع رؤية ورسالة وأهداف للتحسين.		
وضع خطة طوارئ لإخلاء المدرسة أثناء حريق أو هجوم على المدرسة		
حدوث انفجار في مواسير الصرف داخل المدرسة وانتشار مياه الصرف في جميع أفنية وأروقة المدرسة		
سقوط تلميذ من الدور الأول أثناء الفسحة وكسر ذراعه		

ورقة عمل

موقف افتراضى

وصل السيد حامد إلى سن الستين وهو يحال إلى المعاش بعد أن عمل اخر خمس سنوات مديرا لمدرسة التفوق الجديدة ، طبعا الوكيل خالد سيفتقد هذا المدير الذي كان يترك كل الأعمال بيد الوكيل لدرجة أن زائر المدرسة من رسميين وغير رسميين يعتقد أن الوكيل هو المدير الفعلي، كان خالد مخلصا في عمله ولا يقصد أن يأخذ دور المدير لكن ثقة المدير به عالية فترك له حرية التصرف ووضع كل الخيوط في يديه. تم نقل السيدة سعاد مديرة المدرسة المجاورة إلى مدرسة التفوق الجديدة وأصبحت مديرة لها. أرادت سعاد التعرف على ما للمدرسة وما عليها وما المعلومات والعلاقات التي تتوفر للمدرسة ، طبعا الكل قال لها أن كل ذلك متوفر لدى الأستاذ خالد، حين سألته عن المعلومات وطلبت أن يدلها على أشياء بالمدرسة بدأ خالد بالتحفظ وعدم التصريح بما يعرف ويعطيها الإجابات غير الكاملة والمضللة أحيانا..... شعرت سعاد أن هناك مشكلة في التعامل مع السيد خالد.

اليوم الثالث

أهداف اليوم

مع نهاية اليوم يكون المشارك قادراً على أن:

1. يستنتج المهارات المطلوبة للقيادة.
2. يذكر أمثلة لبعض مهارات القائد.
3. يعرف ما هي مهام مدير المدرسة.
4. يستنتج العلاقة بين مهام مدير المدرسة ومهارات القائد
5. يعرف المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
6. يستنتج المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
7. يطبق بعض المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.

ورقة عمل

مهام مدير المدرسة

وزارة التربية والتعليم — ٢ —

ملحق رقم (٢/٥)

اسم الوظيفة: مدير مدرسة بمستوياتها المختلفة

****

الهدف العام:

يعد شاغل الوظيفة مسئولاً عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب المصلحة فى المدرسة، ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية، ويقوم بإدارتها وتقويمها طبقاً للسياسات واللوائح التى تضعها الوزارة. ويتحمل مسئولية خاصة على الوجه الوارد تفصيلاً فى المجالات الآتية:-

أولاً: القيادة والتخطيط:

* يمارس القيادة التربوية للمدرسة، كما يشارك فى مشروعات تطوير المناهج وتحسين المدارس التى تقوم بها الإدارة التعليمية.
* يضع بياناً برسالة المدرسة بما يتمشى مع الرؤية القومية وأهداف التعليم طبقاً لما يرد فى وثائق الوزارة المختلفة.
* قيادة العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة فى عملية وضع رؤية مستقبلية تساعده فى تحديد الأهداف التعليمية فى الأجلين الطويل والقصير وجدولتها زمنياً واختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
* يتأكد أن الأهداف الموضوعة تتمشى مع الأولويات التى تحددت فى ضوء احتياجات التلاميذ وأولياء الأمور وغيرهم من أصحاب المصلحة.
* يتأكد أن السياسات المختارة لتحقيق الأهداف تتمشى مع اللوائح والقوانين والتوجيهات التربوية الحديثة.
* يقود عملية وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية، ويتأكد من توفر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها.

ثانياً: المنهج والتدريس:

* يكون على علم تام بالمعايير القومية للتعليم، ويعمل بشكل مستمر على تأهيل المدرسة لتطبيقها.
* يعمل بصورة بناءة على إشراك العاملين والحصول على دعمهم فى مشروعات تطوير وتنفيذ التغييرات فى المناهج الدراسية.

* يتأكد أن البرامج التدريسية والمقررات يتم تدريسها بما يتماشى مع أهداف المدرسة والإدارة التعليمية ويتفق مع المعايير القومية للتعليم.
* يساعد فى تطوير وتقويم ومراجعة وتحسين المناهج.
* يحرص على المتابعة المستمرة لأية تغييرات أو تحسينات فى المناهج وطرق التدريس والإدارة (مثل: ورش عمل، اجتماعات،.. أو غير ذلك مما يتعلق بها).
* يقوم بتخطيط وتوجيه جميع عمليات التدريس شاملة جميع أعمال إعداد الجداول الدراسية وتسجيل التلاميذ ويتحمل المسئولية النهائية عن هذه المهام .
* يتابع الخطط الدراسية ودفاتر التحضير للتأكد من التزام المدرسين بالمعايير القومية.
* يشرف على أعمال التقويم والاختبارات، ويتأكد من كفاءتها وعدالتها ويعتمد النتائج بنفسه.
* يقوم بتحليل نتائج التلاميذ بمساعدة وحدة التقويم والتدريب، والاستعانة بها فى تحسين عملية التعليم والتعلم ودعم جهود تحسين المدرسة.
* يخطط وينظم ويشرف على تنفيذ جميع الأنشطة فى المدرسة.
* يشرف على استخدام الوسائل التكنولوجية المتاحة فى زيادة فاعلية عملية التدريس، ويكون مسئولاً عن الاستخدام الكفء الفعال لمعامل الحاسب والوسائط المتعددة.
* يشرف على تصميم وتنفيذ برامج التدخل المبكر والمساندة ومجموعات التقوية التى تعقدها المدرسة بما يحقق التعلم المتميز للجميع.
* يشرف على تنمية وتطوير أنشطة المدرسة المنتجة، ومشروعات التلاميذ التابعة لها.
* ينظم ويراقب جميع أنشطة التلاميذ بما فيها الأنشطة الأخرى خارج ساعات عمل المدرسة.
* يعمل بالتعاون مع مسئول التربية الرياضية فى تنظيم برامج الأنشطة والمسابقات الرياضية بين المدارس.
* يتحمل مسئولية التكليفات والموافقات الخاصة بالرحلات الخارجية.
* يتبع التعليمات والسياسات المتعلقة بإجراءات التعرف على التلاميذ ذوى الحالات الخاصة وتقويمهم ووضعهم فى الأماكن المناسبة.

<u>ثالثاً: شئون التلاميذ والانضباط المدرسى:</u>

* يقوم بوضع برنامج استقبال وتوعية للتلاميذ الجدد، ودمجهم فى مجتمع المدرسة.
* يقيم علاقات تواصل مع التلاميذ بطرق تلائم المستويات العمرية للتلاميذ ودرجات نضجهم، كما أنه ملزم بأن يكون على معرفة بخصائص كل فئة عمرية.

* ينسق ويشرف على برنامج إرشادى يوفر توجيهاً مهنياً وتعليمياً وشخصياً ونفسياً، ويتأكد من معرفة التلاميذ بتوفير الخدمات.
* يتحمل مسئولية حضور التلاميذ والتأكد من انتظامهم فى الدراسة، ومتابعة حالات الغياب المتكرر أو الانقطاع عن الدراسة، وطلبات وقف القيد ووضع الحلول المناسبة لها.
* يتحمل مسئولية تأمين التلاميذ وسلامتهم أثناء وجودهم فى المدرسة، ويتضمن ذلك وضع إجراءات تعزز سلامة التلاميذ والعاملين والمحافظة على ممتلكات المدرسة ومواردها.
* يقوم بوضع نظم وإجراءات للرقابة وتأمين التلاميذ أثناء انتقالهم بالسيارات.
* يقوم بوضع برنامج انتقالى لتلاميذ الصف النهائى عند انتقالهم إلى المرحلة الأعلى، كما يقوم بعمل برنامج انتقالى لتلاميذ الصفوف الأخرى.
* يضع نظاماً للانضباط الطلابى يتمشى مع فلسفة الإدارة التعليمية وسياسات الوزارة والقوانين السائدة، وذلك بالتعاون مع مجلس أمناء المدرسة، ويتم تطبيقه على جميع التلاميذ دون تمييز أو استثناءات.
* يقوم باتخاذ قرارات انضباطية سليمة فى مشاكل التلاميذ، ويقوم بالتدخل لتطبيق النظام عند الضرورة والاتصال بأولياء الأمور.
* يقوم بتحويل التلاميذ للمؤسسات العلاجية أو الإصلاحية عند الحاجة.

رابعاً: شئون العاملين:

* يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين، كما ينقل هموم ومشاكل العاملين واحتياجاتهم التى تؤثر على العمل بالمدرسة إلى المستويات المركزية الأعلى.
* يقوم بالإشراف على العاملين بالمدرسة وتقويم أدائهم بشكل دورى حسب النظام المتبع.
* يقدم توصيات فيما يتعلق باختيار المدرسين، ونقلهم وفصلهم وتثبيتهم.
* يضع وينفذ نظام تهيئة واستيعاب للعاملين الجدد بالمدرسة، ويقدم لهم باستمرار مساعدة خاصة خلال السنة الأولى لالتحاقهم بالمدرسة.
* يتحمل مسئولية الاستقبال الجيد والتدريس والتقويم للمدرسين البدلاء الذين يتم توزيعهم على المدرسة.
* يعتمد الحالات الخاصة بحضور المدرسين مثل الأجازات المرضية والعارضة والدراسية.
* يعمل على خلق مناخ مدرسى إيجابى مدعم للعاملين بالمدرسة، ويحرص على إبراز مساهمتهم فى نجاح خطط وجهود المدرسة مما يعزز لديهم قيم الانتماء والولاء.

خامسا: التنمية المهنية والتدريب:

* يعقد اجتماعات مع العاملين بالمدرسة لكى يجعلهم على علـم بـالتغيرات فـى السياسـات وبالبرامج الجديدة، لكى يدعم ويشجع التنمية المهنية أثناء الخدمة بين العاملين.
* يقوم بتنسيق وتنفيذ أنشطة التدريب أثناء الخدمة من خلال وحدة التقـويم والتـدريب فـى المدرسة.
* يشرك العاملين فى عملية تحديد الأهداف والأنشطة الضرورية للنمو المهنى.
* يقوّم أنشطة التنمية المهنية أثناء الخدمة وغيرها من الأنشطة التى تسهم فى التنمية المهنية للعاملين حسب الاحتياجات التدريبية الفعلية.
* يتحمل المسئولية النهائية عن واجبات وجداول جميع العاملين فى المدرسة.
* ينسق ويشرف على برامج الاختبارات فى المدرسة.

سادساً: التنظيم والإدارة:

* يحافظ على خطوط اتصال بمدير الإدارة وغيره من المسئولين، محيطاً إياهم علماً بالمشـاكل القائمة والمتوقعة.
* ينشئ جهاز إدارى فعّال للمدرسة تتضح فيه خطوط السلطة والمسئولية ويقوم بالتنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة العاملة داخل المدرسة لتحقيق وحدة الهـدف وتحقيـق رؤيـة المدرسة.
* يقوم بالإشراف على الشئون الإدارية للمدرسة، ويتحمل مسئولية تنفيذ السياسات واللـوائح المختلفة والإشراف عليها.
* يضع خطط الاستخدام الأمثل للموارد والمهمات التربوية والمعدات والأجهزة وجميع الموارد المتاحة للمدرسة بما فيها المبانى والساحات.
* يمسك سجلات كافية ومناسبة، ويقدم تقارير دورية دقيقة إلى الإدارة التعليمية.
* يشرف على أعمال الحكومة الإلكترونية، ويتأكد من تحديث بياناتها ومـن تقـديم خـدماتها بالكفاءة المطلوبة.
* يعد دليلاً للعاملين بالمدرسة يتضمن بيانات كافية عنهم تيسّـر عملية التواصل بينهم وبـين مجتمع المدرسة.



سابعا: الشئون المالية والإدارية:

* المسئولية عن طلب المستلزمات السلعية والكتب والمعدات التعليمية وجميع المواد والخامات اللازمة للمدرسة.
* يتبع اللوائح والتعليمات المنظمة لاستخدام المال العام والممتلكات العامة وتعليمات الصرف المختلفة.
* يقوم بالتوصية بخصوص الاحتياجات من العاملين والأماكن والمواد والمعدات.
* يراقب حسابات الأنشطة ونشاطات جمع المال.
* يقترح ميزانية المبانى، ويتحمل مسئولية تنفيذ الموازنة المعتمدة.
* يعمل مع المدير المالى فيما يتعلق بتوفير سجلات دقيقة، وتنفيذ طلبات الشراء وغير ذلك.

ثامنا: مجال المشاركة المجتمعية:

* يحتفظ بعلاقات جيدة مع المجتمع، ويستخدم موارد المجتمع لإثراء ودعم العملية التعليمية بالمدرسة.
* يضع نظام اتصال بالمجتمع، يضمن تفهم المجتمع لدور المدرسة ومستوى أدائها، ويشجع أفراد المجتمع على المشاركة وتقديم الدعم للمدرسة، ويشمل ذلك الاستخدام المكثف لخطابات الإخبار والمجلات واللقاءات الدورية ودليل المدرسة لإخطار أولياء الأمور بالأحداث المختلفة فى المدرسة وسياساتها.
* يشجع المدرسين وأولياء الأمور على المشاركة فى مجالس المدرسين والآباء والأمناء وغيرها من المجالس والتنظيمات والأنشطة ذات العلاقة بالمدرسة.
* تفعيل دور المنظمات المدنية التى تعمل مع المدرسة.
* يمثل المدرسة لدى الجهات والجماعات الخارجية حسب الحاجة.

تاسعاً: مسئوليات والتزامات أخرى:

* يقوم بما يكلف به من أعمال من مدير التعليم المشرف عليه.
* يقدم للتلاميذ نموذجاً يحتذى فى الالتزام بآداب وسلوكيات المواطنة، والتصرف كإنسان عاقل وذكى.
* يعمل دائما على نشر الالتزام بقيم السلوك الأخلاقى السوى وبروح وممارسات الديمقراطية.

يعتمد

ورقة عمل

استخدام المهارات

قم بالعمل في مجموعتك لاختيار إحدى المهام التالية وتحديد المهارة أو المهارات المطلوبة لأدائها ثم حدد الخطوات الأساسية التي سوف تستخدم بها هذه المهارة في تحقيق المهمة. سجل الخطوات على ورق قلاب.

لديك 20 دقيقة لإنجاز إحدى هذه المهام.

المهام المقترحة:

1. لديك رصيد مالي في المدرسة يكفي فقط لشراء أدوات رياضية جديدة أو تجديد دورات المياه. كيف تتخذ القرار المطلوب.
2. لديك ثلاث معلمين في المدرسة يتسم أدائهم التدريسي بالضعف وليس لديهم الدافعية للتحسين. كيف ستحفزهم لتحسين أدائهم
3. المشاركة المجتمعية ضعيفة جدا في المدرسة ومجلس الأمناء لا يقوم بدور فعال. كيف ستضع خطة لتغيير هذا الوضع
4. وكيل المدرسة لشئون الطلاب لا يقوم بعمله بكفاءة مما نتج عنه زيادة نسبة غياب التلاميذ وعدم دقة السجلات. كيف توجه الوكيل لعلاج هذه المشكلة

المهارات المطلوبة:

الخطوات الأساسية لمهمة:

....

....

....

....

ورقة عمل: المهارات الإدارية

مجموعة (1) مهارة التفويض

مفهوم التفويض : اسناد صلاحيات تخص مستوى ادارى اعلى لمرؤوس من مستوى ادارى اقل ليباشر سلطات صاحب السلطةالأصلي. يعتبر تفويض الصلاحيات من اهم المهارات التي يجب ان يجيدها المدير الناجح لما تحققه منة مزايا ولكنها كذلك محفوفه بالمخاطر اذا أسيئ استغلال تلك الصلاحيات في اختيار المرؤوس غير المدرب و مؤهل لذلك التفويض

أهمية التفويض-:

- يعتبر التفويض نوع من استثمار القدرات والطاقات المتاحةللمرؤوس للقيام بأعمال كان من المفترض ان يقوم بها الرئيس وبذلك يتم التخفيف عن الرئيس ليتفرغ لمهام اكبر واخطر ينبغي القيام بها.
- كما انه يعتبر وسيله هامه لتدريب المرؤوسين على حمل المسؤوليات الاكبر واعدادهم لشغل وظائف اكبر واخطر
- يعبر ايضا عن فلسفه اداريه للأخذباللامركزية وتهيئه المرؤوسين

*شروط التفويض الفعال:

-ارتباط السلطةبالمسؤولية
-ارتباط السلطةالمفوضة بقدرات المرؤوسين
-ارتباط التفويض بخطه متكاملةوواضحةفي ذهن المدير الماهر لتنميه مرؤوسيه
-استمرار مسؤوليه المدير الذى فوض السلطة الى بعض مرؤوسيه فلا يزال هو المسؤول الاول والاخير
-التفويض اجراء مؤقت (فلابد من تحديد المدةالزمنية لذلك التفويض

مزايا التفويض:

- تفرغ المديرين للقرارات الهامة وعدم انشغالهم بأمور روتينية.
- سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- اتخاذ قرارات أفضل لأن متخذ القرار يكون أكثر معايشة للمشكلة ويعرف تفاصيلها أكثر من المستويات الأعلى .
- تدريب المديرين والرؤساء في المستويات التنظيمية الأدنى.

- رفع الروح المعنوية للعاملين ، وذلك لشعورهم بالمشاركة الايجابية وأنهم محل ثقة وتقدير من رئاسة المنظمة.
- زيادة حماس العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء .
- انخفاض احتمال اتخاذ قرارات خاطئة بالإضافة إلى أن مخاطر هذه النوعية من القرارات تكون نتائجه محصورة في إدارة واحدة بدلا من تأثيره على المنظمة كلها.

مبادئ عامة للتفويض الفعال

هناك عدة مبادئ عامة تعتبر محل قبول عام من أساتذة وكتاب الإدارة لتحقيق فعالية التفويض أهمها ما يلى :

- اختر الشخص المناسب دائما من بين مرؤوسيك لحسن أداء النشاط المفوض، أي وفقا لخبراته ومعارفه في علاقتها بموضوع التفويض .
- فوض المهام المحببة لك وغير المحببة، وبحيث يكون دافعك في ذلك إصابة أكبر حصة من أهداف وفوائد التفويض .
- أعط مرؤوسك الوقت والتوجيه والتدريب الكافي لحسن قيامه بما هو مفوض له .
- فوض تدريجيا، ولا تلجأ للتفويض دفعة كبيرة مرة واحدة .
- فوض مقدما وقبل حدوث مشكلات أو أزمات تتطلب ذلك، وأجعل من التفويض وسيلة لمنع حدوث
- لمشكلات وتجنب الأزمات وليس وسيلة لدفعها عنك .
- اتخذ الأسلوب الملائم لمتابعة أداء النشاط أو العمل المفوض دون الإخلال بعملية التفويض، أي بما يعاون المفوض له من حسن إنجاز العمل ويوفر إمكانيات تحقيق أهداف التفويض .
- تأكد من عدم ازدواج المسئوليات عند التفويض ، والذى يحدث عند إسناد مهمة واحدة لأكثر من شخص.
- اشرك المرؤوس في تحديد ما سيفوض له وما يتوقع منه من نتائج وأهداف ، ويكون ذلك بمناقشته والاستماع له قبل التفويض .

مجموعة (2) مهارة إدارة الاجتماعات

إن الاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين. كما أنها ما فتئت وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد.

أنواع الاجتماعات:

(1) اجتماع توصيل المعلومات: يتخذ المدير قراراً بعقد اجتماع ما لتوصيل بعض المعلومات للعاملين.

(2) اجتماع الحصول على المعلومات: إن الهدف من هذا النوع من الاجتماعات هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين. ومن الأمثلة على هذا النوع من الاجتماعات ما يسمى بـ"اجتماع العصف الذهني" الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بآرائهم ووجهات نظرهم، مما يساعد على بروز أفكار كثيرة ومختلفة. وهنا يتعين على الرئيس أن يدير الاجتماع بطريقة معينة تتيح لجميع الحاضرين التعبير عن آرائهم وعدم السماح لأي من الأعضاء بالسيطرة على الاجتماع أو تقييد حرية الآخرين في طرح الأفكار.

(3) اجتماع حل المشكلات: يستهدف هذا النوع من الاجتماعات التوصل إلى حلول مفضلة ومقبولة لمشكلة معينة، بخاصة إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ.وعادة ما يلجأ المدير إلى مثل هذا النوع مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بموافقة جميع الموظفين عليه.

(4) اجتماع تكوين الاتجاهات: الاتصالات الشفهية تتفوق على الاتصالات الكتابية، لما تتجه من فرص التأثير المباشر للرئيس على الموظفين وا ٍقناعهم بوجهة نظر معينة.

(5) الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي: يمكن استخدامها لتوجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم

تتمثل الخطوات الرئيسية لإدارة الاجتماع في الإعداد والتحضير له وفي إدارته و ختامه

التحضير للاجتماع: يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التحضير له وعادة ما يتضمن التحضير للاجتماع ما يلي:

(1) تحديد الأهداف من الاجتماع: يجب تحديد الهدف من الاجتماع بوضوح وأن تتم صياغته قبل الاجتماع.

(2) اختيار المشاركين: إن هدف الاجتماع هو الذي يحدد عدد أعضائه سواء أكان هؤلاء الأعضاء من داخل المشروع أو المنظمة، أم كانوا ممثلين للمجتمع أو لمنظمات أخرى ، على أن يراعي في اختيار الأفراد مدى الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه.

(3) تحديد وقت الاجتماع: إن الاعتبار الأساسي الذي يحدد وقت الاجتماع (بداية وانتهاء) هو أن يكون بمقدور الأفراد الالتزام به.ذلك لأن تحقيق أهداف الاجتماع يصبح أمراً متعذراً إذا كانت لديهم اتجاهات سلبية تجاه التوقيت.

(4) تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع: إن اختيار مكان عقد الاجتماع مسألة مهمة ، فإذا كان المكان غير ملائم أو مجهز فإن ذلك يؤثر سلباً على تحقيق أهداف الاجتماع.

وتراعى عادة في تصميم قاعة الاجتماع أهداف الاجتماع وعدد المشاركين فيه بما يمكن كل فرد من المشاركين من مشاهدة الآخر وسماعه. ويجب أن تجهز وتختبر الوسائل السمعية والبصرية والمواد الإعلامية قبل الاجتماع بوقت كاف.

(5) إعداد جدول الأعمال: يأتي جدول الأعمال ليبين الموضوعات التي يتوجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع.

(6)إعداد الدعوة للاجتماع وا ٍرسالها: بعد أن يستقر الرأي على موعد الاجتماع ومكانه وأهدافه، تعد بطاقة الدعو ة للأعضاء، ويتم إرسالها قبل بدء الاجتماع بوقت كاف. وتتضمن هذه البطاقة عادة تحديداً لوقت بدء الاجتماع ووقت الانتهاء منه ومكانه وأهدافه وأسماء المشاركين فيه. كما يجب أن يرفق بهذه البطاقة جدول أعمال الاجتماع، وكذا المذكرات والبحوث والدراسات الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش.

<u>الاجتماع الناجح</u>

- يأخذ وقتا كافيا للتخطيط .
- يكون في المكان المناسب والوقت المناسب للمشاركين.
- الغرض من الاجتماع معروف لدى المشاركين.
- يتم فيه الالتزام بالمواعيد المحددة بالجدول الزمني للاجتماع .

<u>يكون الاجتماع فعالاً :</u>

- إذا حدثت المساهمة الفعلية من عدد كبير من الحاضرين .
- إذا استغل وقت الاجتماع في بحث أمور نافعة .
- إذا لم يحتكر البعض كل المناقشات ولم تتحول الجلسة إلى مناقشات حادة .
- إذا شعر الموظف أنه تعلم شيئا جديدا أو أنه أثمر شيئا في الاجتماع .
- إذا خرج الجميع من الاجتماع وهم يشعرون بالارتياح و السرور والحماس .
- إذا شعر الموظفون بأنه اجتماعهم وأنه أتيحت الفرصة لهم للتعبير عما في نفوسهم.
- إذا كان وقت الاجتماع متناسب مع عدد المواد المطروحة للمناقشة علما بأن أنسب فترة للاجتماع ساعتان .

- إذا أخذت قرارات الاجتماع للتنفيذ والمتابعة .

ما يجب أن يحتويه تقرير الاجتماع:

1. التاريخ الذي تم فيه الاجتماع
2. الوقت الذي تم فيه الاجتماع
3. المكان الذي تم فيه الاجتماع
4. عدد الحاضرين وأسمائهم ومراكزهم بالنسبة للمشروع
5. ملخص لآخر اجتماع وما خرج به من توصيات
6. ما تم إنجازه منذ الاجتماع الأخير
7. ما استجد من مشاكل و عقبات في الفترة بين الاجتماعين
8. خطة الفترة القادمة
9. النقاشات والأسئلة
10. التوصيات

الوصايا العشر لإدارة وقيادة الاجتماعات

1. ابدأ في الموعد المحدد بالضبط.
2. قم باختيار ميسر للاجتماع إن كنت لا تفضل إدارته بنفسك.
3. وضح الهدف العام من الاجتماع.
4. اشرح القواعد والحدود التي ستتم في إطار الاجتماع.
5. اعرض الموضوع باختصار وراجع العناصر الرئيسية مع التركيز على النقاط الهامة التي يتناولها الاجتماع وتدوينها.
6. ابدأ بالبنود أو الموضوعات التي يسهل الاتفاق عليها.
7. شجع أعضاء المجموعة على المناقشة و حاول إثارة اهتماماتهم.
8. تعامل بلباقة وحكمة مع الأمور و المواقف التي لا تتعلق بالاجتماع وتعترض استمراره.
9. تجنب الوقوع في مصيدة الجدل الشخصي مع أحد أفراد المجموعة.
10. إعراض ولخص ما يتم التوصل إليه من نتائج وتأكد من خروجه على هيئة تقرير .

ورقة عمل: المهارات الإدارية

مجموعة (3) : مهارة كتابة التقارير

تعد كتابة التقارير أحد أهم الوسائل في نجاح العملية الإدارية لأي برنامج، مع ملاحظة أننا نقصد التقرير في صورته العلمية المقننة وليس الروتينية. وهي أحد الوسائل الفعالة في عملية الاتصال.

أهمية التقارير:

إن الانتظام في كتابة التقارير بصورة علمية مقننة يحقق الآتي:

- المتابعة
- تدارك الأخطاء
- توثيق مراحل البرنامج
- الاتصال وتبادل المعلومات بين فريق العمل
- وسيلة للتقييم

قواعد وأسس كتابة التقرير:

ولكتابة التقرير قواعد وأسس يمكن تحقيقها من خلال اتباع ما يلي:

1. طرح أسئلة أولية (مرحلة ما قبل الكتابة)
2. محتوى التقرير
3. التأكد من جودة التقرير

أولاً : طرح أسئلة أولية قبل كتابة التقرير

تعتبر هذه الأسئلة بمثابة أسئلة استرشاديه توجه كاتب التقرير أثناء الكتابة مما يضمن أن يكون التقرير وافياً قدر الإمكان وذلك كما يلي:

*لمن تتوجه بكتابة التقرير؟

- المدير المباشر
- فريق العمل الذي يتعاون معك
- الجهة المانحة
- الوزارات المختصة التي يتبعها المشروع –البرنامج فنياً

*ما هو المطلوب شرحه – عرضه – تقديمه؟

- جودة الأداء التنظيمي / الإداري
- مدى تحقق الأهداف العامة للمشروع
- رصد مستجدات
- حصر الأعداد والتعليق عليها

*ما الهدف من وراء هذا الشرح في تصور من تتوجه إليهم؟

- التقييم بمستوياته وأنواعه
- حدوث مشكلة
- تقرير دوري
- نهاية مرحلة / نهاية المشروع
- تحديد الدعم

*ما الذي تود التأكيد عليه في تقريرك؟

- مدى ما تحقق من إنجاز
- توجيه النظر لبعض المشاكل أو المعوقات
- رصد احتياجات
- توصيات
- نقل وجهة نظر من الميدان / فريق العمل / أطراف أخرى

ثانياً : محتوى التقرير

1- مقدمة عامة تتضمن:

- الهدف من التقرير
- المنهج المستخدم في كتابة التقرير
- العناصر التي يتضمنها التقرير

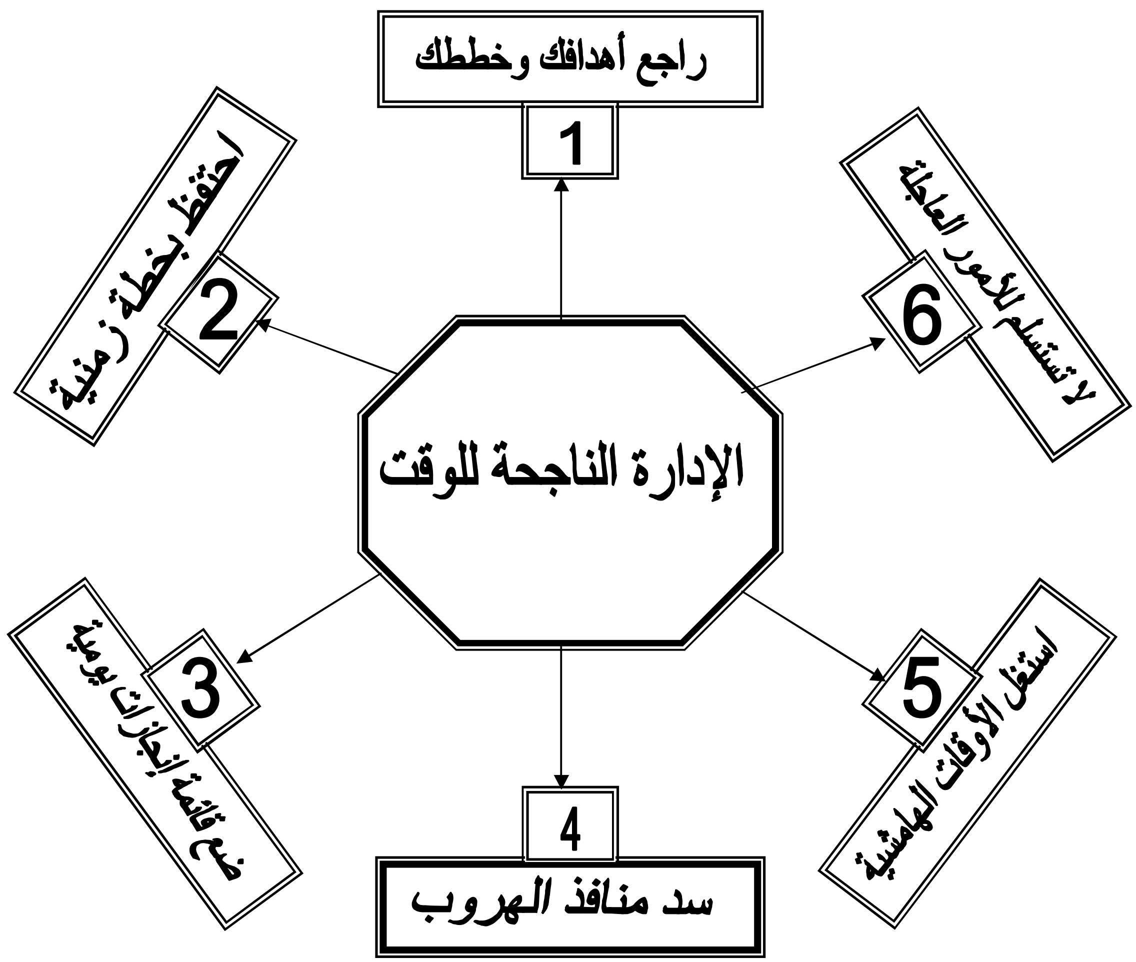
مهاره كتابة التقارير

- يتوقف حجم التقرير على الهدف منه وتوقيت كتابته.
- يمكن عمل ملخص للتقرير في صفحة للقراءة الأولية والسريعة.

مجموعة (4): مهارة إدارة الوقت

توجد عدة تعريفات لإدارة الوقت ، من أشملها هذا التعريف بأنها : " عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إلها في حياتنا ، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل ".

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت:



1) مراجعة الأهداف والخطط والأولويات :

يذكر الأمام الغزالي رحمه الله أن الوقت ثلاث ساعات : ماضية ذهبت بخيرها وشرها ولا يمكن إرجاعها، ومستقبلة لا ندري ما الله فاعل فيها ولكنها تحتاج إلى تخطيط ، وحاضرة هي رأس المال ، ولذا

يجب على الإنسان أن يراجع أهدافه وخططه وأولوياته ، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته ؟ ويديره وا ٍدارة جيدة.

2) احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل :

الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد ، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلاً) توضح فيه الأعمال والمهام والمسئوليات التي سوف تنجزها ، وتواريخ بداية ونهاية انجازها ، ومواعيد الشخصية .....الخ ، ويجب أن تراعي في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة ، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.

3)ضع قائمة إنجاز يومية :

الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد ، هي أن يكون لك يوميا قائمة إنجاز يومية تفرضها نفسها عليك كلما نسيت أو كسلت ، ويجب أن تراعي عند وضع قائمة إنجازك اليومي عدة نقاط أهمها :

- أجعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياتك .
- لا تبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية .
- تذكر مبدأ بتاريتو لمساعدتك على الفعالية (يشير مبدأ باريتو إلى أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط ، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80% من أعمالك لذلك اليوم).
- أعط نفسك راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع .
- كن مرنا فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف .

4) سد منافذ الهروب :

وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خطط لإنجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة) فتصرفك عنها (مثل : الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويح الزائد عن النفس ...الخ) . كما يجب عليك إذا ما اختلطت عليك الأولويات ووجدت نفسك تتهرب من بعض مسؤولياتك وتضيع وقتك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :

أ) ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن ؟ أو ما أ فضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه اللحظة؟

ب) ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي؟ وما المشاعر المترتبة على التسويف والتردد ؟ (مثل : الضيق ، القلق ، خيبة الآمل ، الشعور بالذنب ...الخ) ، والمشاعر المترتبة على الإنجاز ؟ (مثل : الرضا ، والسعادة ، والراحة ، والنجاح ، والرغبة في مزيد من الانجاز.....) .

5) استغل الأوقات الهامشية :

والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال (مثل : استخدام السيارة ، الانتظار لدى الطبيب ، السفر ، انتظار الوجبات ، توقع الزوار) ، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته .

ويجب عليك أن تتأمل كيف تقضي دائماً وقتك ، ثم تحلله ، وتحدد مواقع الأوقات الهامشية ، وتضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان .

6) لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية :

لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولياتهم (ما يرون أنه مهم وضروري) ، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت) ، ويتم ذلك (ستسلام الإنسان للأمو ر العاجلة غير الضرورية) عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته ، ويقل تنظيمه لنفسه وا ٍدارته لذاته . ولكي لا تقع ضحية لذلك فإنه يجب عليك – بعد تحديد أهدافك وأولياتك – تطبيق معايير (الضرورة ، والملائمة ، والفعالية) الواردة في التمارين القادمة على الأعمال والمهام والأنشطة التي تمارسها في حياتك

الوصايا العشر للإدارة الفعالة للوقت:

1- التخطيط الجيد مع استخدام الجدول الزمني.
2- وجود نظم واضحة ومحددة للعمل.
3- تفويض السلطة.
4- وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة.
5- توافر نظام المعلومات الإدارية والوسائل الآلية.
6- وجود نظام كفء للحفظ.
7- الاختيار الجيد للمعاونين والمرؤوسين.
8- تنظيم مواعيد العمل.
9- توفير جهاز كفء لأعمال السكرتارية.
10- الاعتياد على قول كلمة "لا".

مجموعة (5) : مهارة اختيار المساعدين

يعتمد المدير الماهر عند اختيار مساعديه على مصادر هامه للمعلومات التي تساعده في اتخاذ القرار المناسب منها:

- وصف الوظيفة الذى يحدد واجبات الوظيفة.
- مسؤوليتهاوظروف الاداء والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.
- الهيكل التنظيميللمؤسسة الذى يحدد موقع الوظيف السابقة لها والتالية بعدها في خط التقدم الوظيفي.
- جدول الوظائف المعتمد للمنظمة الذى يبين درجه الوظيفةالمالية وقيمه الرواتب المخصص لها .

كيف يختار المدير مرؤوسيه؟

1- تجديد مصادر الافراد المرشحين للعمل سواء كانت داخليه او خارجيه من سوق العمل.

2- فحص ودراسة المعلومات الواردةفي طلبات الالتحاق بالعمل وما يرفق بها من مستندات.

3-اجراء المقابلات الشخصية ومناقشه المتقدمين والتعرف على مدى سلامه المعلومات السابق فحصها في الاوراق والكشفعن جوانب شخصيه المتقدم التي لا توضحها الاوراق.

4- اجراء اختبارات علميه ووضع المتقدم تحت الاختبار لفتره وملاحظه اداءه وسلوكه الفعليفي الواقع.

<u>شروط الاختيار الجيد للمرؤوسين</u> :

- التركيز على متطلبات العمل (الوظيفة) كأساس للاختيار.
- التركيز على مهارات وقدرات الفرد المرشح ومدى تناسبها مع متطلبات الوظيفة.
- النظر الى احتمالات نجاح المرشح فيالوظيفةالجديدة اكثر من الانبهار بنجاحه في الوظائف السابقة(فالمهم هو الاداءالمستقبلي).
- التأكد من توافر الصفات الاجتماعيةوالنفسية والظروف الشخصية للمرشح التي تتناسب وطبيعة العمل وظروفه.
- النظرةالشاملةوالتقييم المتكامل للمرشح الذى يأخذفي الاعتبار كافه صفاته وقدراته ومزاياه وعيوبه دون اهدار أيا منها وتقديرمدى توازن شخصيته وتناسق مهاراته وخبراته وصفاته.

مجموعة (6): مهارة التفاوض

التفاوض ليس عملية حسابية يمكن الحصول فيها علي النتائج طبقا لخطوات أو معدلات ثابتة ولكنه نشاط يخضع للعديد من المؤثرات النفسية والخارجية. وأنت –كمدير - في حاجة لزيادة لياقاتك التفاوضية، وحتى تصل إلي درجة عالية من اللياقة التفاوضية عليك أن تبدأ بمجموعة من التمرينات التي تساعدك علي السعي المتدرج لزيادة قدرتك علي التأثير في الآخرين والحصول علي ما تريد وا ٕصدار القرارات العقلانية .

مفهوم عملية التفاوض:

هي عملية اجتماع بين طرفين أو أكثر بهدف التوفيق بين وجهات النظر لتحقيق مصالح مشتركة.

هدف التفاوض:

يهدف التفاوض إلي إنهاء صراع أو نزاع أو تحقيق مشروع مشترك.

الفطرة التفاوضية (هل المفاوض يولد أم يصنع)؟

يعرف الإنسان التفاوض عند مولده .. فسلاح المولود الجديد في مواجهة العالم الجديد الذي يخرج إليه هو الصراخ والبكاء . ولا يأخذ المولود وقتا طويلا حتى يكتسب بصورة فطرية أولي المهارات التفاوضية حيث يستطيع أن يعبر عن حاجته للغذاء أو شعوره بالألم من خلال الصراخ وا ٕذا تجاهلناه لفترة وجيزة سوف يزيد من صراخه مستثمرا أقصي درجات لياقته التفاوضية ليجبر أمه والمحيطين به علي تحقيق ما يريد. فالتفاوض مهارة إنسانية تحتاج إلي اختيار الشخصية المناسبة لاكتسابها أو تطويرها واستخدامها . وليس معنى ذلك أن التفاوض يمكن أن يكون حكرا علي فئة اجتماعية أو صفة وراثية معينة ولكن الوصول إلي درجة مناسبة من المهارة وتحقيق مستوى إبداعي يحتاج إلي الاستعداد الشخصي للقيام بهذه المهمة .

دخول مجال التفاوض:

يبدأ التفاوض بالكلمة الشفهية ويمر بعدة مراحل حتى يصل في النهاية إلي التعاقد وصياغة الاتفاقيات بشكل محكم .

الإعداد لعملية التفاوض:

1. تحديد الأهداف
2. تحديد القيود
3. تحديد قضايا التفاوض
4. معرفة بيانات عن الطرف الآخر والظروف المحيطة
5. تحديد الاستراتيجيات البديلة
6. تحديد لغة التفاوض

7. تحديد مكان التفاوض
8. تحديد طريقة الإعداد للمفاوضة (عصف ذهني – جلسة افتتاحية – تمثيل أدوار)

تذكر أن:

- السلوك التفاوضي هو أداء إنساني ناتج من تفاعل الشخصية مع البيئة التفاوضية.
- تكوين الشخصية التفاوضية المناسبة ترتبط بالوراثة الاجتماعية التي نشأ عليها الفرد أو ما قدمته من اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو ممارسة العملية التفاوضية.
- الشخصية التفاوضية تحمل الكثير من القيم التي تساهم في تكوين اتجاهاتها نحو الإيمان بالتفاوض بصورة إيجابية.
- نجاح الأداء التفاوضي يرتبط بدرجة الرضا التي يسببها للشخصية التفاوضية وما يمثله ذلك من تغذية عكسية تساعدها في إعطاء المزيد من التطوير في الأداء التفاوضي.
- درجة الرضا في البيئة التفاوضية التي تحوى طرفي التفاوض في وقت معين تمثل عنصرا هاما في ضمان استمرار وانطلاق العملية التفاوضية حيث أنه في حالة ر فض البيئة التفاوضية للأداء التفاوضي فإن استمرار العملية التفاوضية نفسها يصبح مهددا بالتوقف .

الوصايا العشر للتفاوض الفعال

1. الاستعداد النفسي للقيام بعملية التفاوض
2. قبول التفاوض كقيمة إيجابية لحل المشكلات
3. السعي الدائم لاكتساب المعارف والمهارات الضرورية في علوم ومهارات التفاوض
4. تكوين ثروة أدبية لغوية لاستخدامها في المواقف التفاوضية
5. مهارة التعامل مع الآخرين
6. التقدير الصحيح للأمور
7. الابتكار وتوليد الأفكار
8. السيطرة علي الأعصاب والتحكم في التصرفات أثناء الأزمات
9. استخدام المعلومات والمهارات بدرجة عالية ومناسبة
10. الصبر مع التصميم والمحاولة المستمرة وعدم اليأس لبلوغ الهدف

مجموعة (7) : مهارة إدارة الاتصال

إن تنفيذ الأعباء الملقاة على المنظمة تعتمد – إلى حد كبير – على حجم وقيمة الحقائق والبيانات التي يستطيع التنظيم تجميعها والحصول عليها من البيئة المحيطة به وعلى قدرته في توصيل هذه البيانات والمعلومات إلى جميع المراكز المسئولة في الوقت المناسب، وبما يضمن اتخاذ قرارات سليمة.

ولقد فقدت النظريات التقليدية قيمتها -,والتي كانت تبني على اعتبار الاتصال عملية ثانوية- بعدما تبين أن الاتصال هو العصب الحساس والعامل المؤثر في قدرة وكفاية المشروع نحو تحقيق أهدافه.

تعريف الاتصال:

إن أصل كلمة الاتصال يعود إلى كلمة لاتينية تعني: "الاتصال بين فردين وأكثر بغرض التفاهم".

وتستخدم كلمة الاتصال بمعاني متعددة تتدرج من التفاعل بين الأفراد إلى استخدام شبكات الاتصال التكنولوجية.

الهدف من الاتصال:

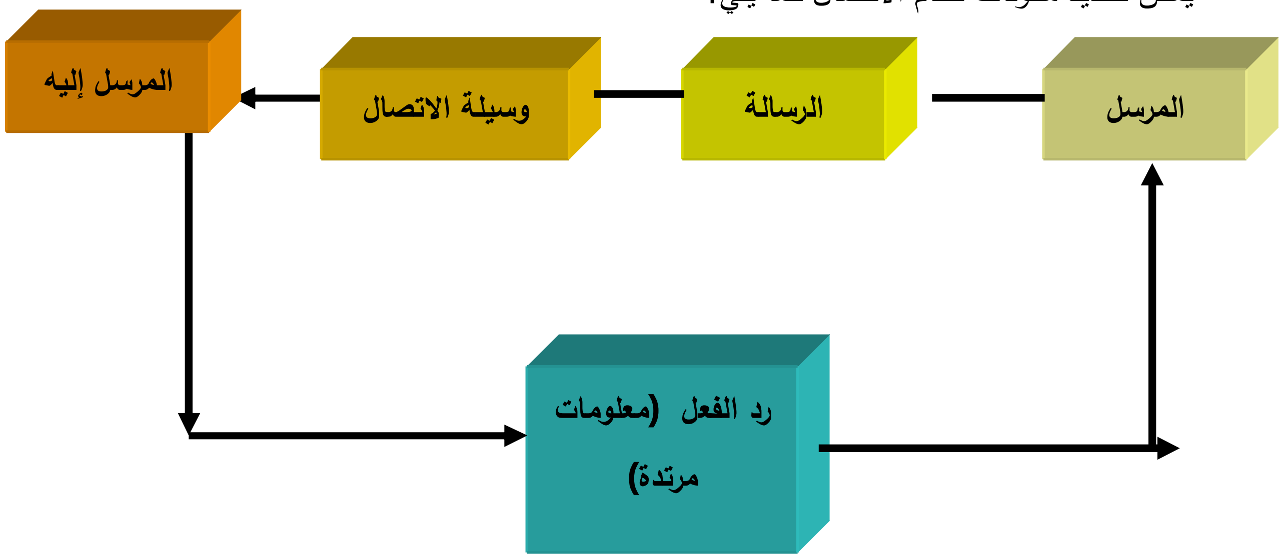
نقل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها إلى جهة تحتاجها لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو لتغيير سلوك أو غيره.

أهمية الاتصال في عملية الإدارة:

- الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو يخدم العملية الإدارية لكي تتم بسهولة ويسر.
- يساعد الاتصال على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية.
- هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري
- الاتصال يساعد المدير بأداء العملية الإدارية .
- يمثلالاتصال وظيفة حيوية من وظائف الإدارة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص.
- عملية الاتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الخيط الذي يربط بين الإدارات المختلفة فيها برباط موحد من الفهم المتبادل وينظر البعض إلى الاتصال على أنه يشكل محور الارتكاز في أي تنظيم إداري.

مكونات نظام الاتصال:

يمكن تحديد مكونات نظام الاتصال كما يلي:



1- المرسل "المصدر":

وهو الطرف الأول في عملية الاتصال والذي يدرك وجود حاجة أو فكرة أو معلومات وبالتالي هو المبادر لنقلها وتبادلها مع الطرف الآخر، وقد يكون المرسل هو المدير أو أحداً غيره أو المنظمة ذاتها.

وهناك عدة عوامل تؤثر على المرسل أهمها:

- مدى توافر مهارات الاتصال الجيدة لديه.
- اتجاهات وشخصية المرسل وأثرها على اتصالاته.
- الخبرة والمعرفة السابقة المتوفرة لديه.
- المحيط الشخصي، والمواقف الاجتماعية والثقافية ودرجة انعكاسها على اتصالاته.

2- الرسالة:

وتتضمن المعنى أو الفكرة أو المعلومة التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المرسل إليه وذلك بعد صياغتها في لغة مفهومة. وقد تكون الرسالة في صورة كلمات شفوية أو مطبوعة أو رسوم بيانية أو تعبيرات الوجه، أو إشارات اليد. ويجب صياغة الرسالة بدقة ووضوح مع اختيار الكلمات التي تتفق وطبيعة المستقبل وتثير اهتمامه وتجذب انتباهه وتؤثر عليه، وأن تكون الرسالة غير مطولة وغير معقدة المعلومات لتحقيق فعالية استقبالها بحيث تعطي صورة طبق الأصل في ذهن المستقبل كما يريدها ويقصدها المرسل تماماً .

3- المرسل إليه: "المستقبل"

وهو مستقبل الرسالة الذي يبادر بترجمتها وتفسيرها حتى يمكنه الاستجابة لها وتنفيذها، والملاحظ أن المرسل والمستقبل شخصان مختلفان، إلا أن الفرد قد يكون مرسلاً أو مستقبلاً للرسالة حسب الموقف. الأمر

هنا يتطلب أخذ شخصية المستقبل بعين الاعتبار أثناء إعداد الرسالة بما يحقق هدف جذب انتباهه ووحدة فهمه، وهذا يتطلب التفهم الدقيق لقدرات المرسل إليهم من العاملين، مع أهمية الإحاطة بالخصائص الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للمرسل إليهم لما لها من أثر ملموس على إدراكهم للرسالة وترجمتها وتفسيرها ومن ثم درجة الاستجابة.

4- الاستجابة: التغذية المرتدة

ويقصد بها عملية استرجاع المعلومات كمؤشر عن درجة استجابة المرسل إليه (المستقبل للرسالة)، وتأخذ التغذية العكسية عدة صور منها: قيام المستقبل بإخبار المرسل بعدم فهم الرسالة، أو حاجته لإجراء بعض التعديلات عليها، أو من خلال تنفيذ مضمون الرسالة، وهنا يحاط المرسل بمدى استجابة المرسل إليه للرسالة. وتستخدم التغذية المرتدة لتقييم فعالية الاتصال، لهذا يمكن قياس درجة الاستجابة بتنفيذ الرسالة على أساس كمي أو نوعي.

معوقات الاتصال:

معوقات خاصة بالمرسل:

- نقص في مهارات الاتصال
- استخدام لغة وألفاظ غير مألوفة للمستقبل
- تحريف معنى الرسالة
- استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة لنقل الرسالة

معوقات خاصة بالرسالة:

- كثرة المعلومات في الرسالة مما يؤدى إلى عدم استيعابها
- وجود معلومات في الرسالة تتعارض مع القيم والعادات والتقاليد للمستقبل
- احتواء الرسالة على معلومات متناقضة

معوقات خاصة بالمستقبل:

- الخجل من التصريح بعدم المعرفة من قبل المستقبل
- الاختلافات الفردية بين المرسل والمستقبل في حاجاتهم وهدفهم ومصالحهم الشخصية
- وجود مؤثرات خارجية سلبية تؤثر على الحالة المزاجية والنفسية للمستقبل

معوقات خاصة بالبيئة المحيطة:

- الضوضاء, الشوشرة, المقاطعات..
- بعد المسافة
- عطل في أجهزة الاتصال (الفاكس, التليفون, الكومبيوتر...)

وسائل الاتصال:

1- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة
2- المؤتمرات
3- المكالمات التليفونية
4- البريد الإلكتروني
5- البريد الصوتي
6- الفاكس
7- المجلات والجرائد الداخلية (التي تصدرها المنظمة)
8- التقارير
9- الخطابات البريدية المباشرة
10- الملصقات على الحائط
11- النشرات الدورية
12- النشرات الخاصة

تحديد واختيار وسيلة الاتصال:

إن اختيار أحد هذه الوسائل يتوقف على عدد من الاعتبارات مثل:

- نوع الرسالة المطلوب توصيلها
- ومدى أهميتها
- درجة السرية الواجب توافرها
- عدد المطلوب الاتصال بهم
- السرعة اللازمة في الاتصال
- التكلفة التي يمكن تحملها

وعلى ضوء مثل هذه الاعتبارات وغيرها يمكن للمدير أو المشرف أن يختار الوسائل التي تحقق فاعلية الاتصال.

مكونات خطة الاتصال:

1. وسيلة الاتصال (اجتماع, تقرير....)
2. من المسئول عن الاتصال (المرسل)
3. لمن ستوجه الرسالة (المرسل إليه).

4. كيف سيتم توصيل الرسالة (بريد, بريد إلكتروني,شفهياً ....)
5. متي سيتم إرسال الرسالة (يومياً , أسبوعيا.....)

الوصايا العشر للاتصال الفعال :

1- تذكر دائماً أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية.
2- خطط جيداً وحدد هدفك من عملية الاتصال.
3- حدد إلى من ستوجه الرسالة .
4- حاول أن تتنبأ برد الفعل المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر .
5- أختر الظروف المناسبة لعملية الاتصال .
6- حدد وسيلة الاتصال المناسبة .
7- هيئ العلاقة بينك وبين مستقبل الرسالة .
8- لابد أن تحتوي رسالتك على منفعة تهم المستقبل .
9- تذكر أن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة.
10- استخدم لغة بسيطة وواضحة .

مجموعة (8) : مهارة الإنصات

الإنصات هو تركيز الانتباه على أراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسدية وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات ولكن محاولة الوصول إلى اتجاهات المتحدث.

<u>الفرق بين الاستماع والإنصات:</u>

- <u>الاستماع :</u> يكون قاصرا على استقبال الرسالة عضويا عن طريق الأذن.
- <u>الإنصات :</u> هو إعمال العقل بكامل طاقته في كل ما تم استقباله وذلك عن طريق معالجة الرسالة المستقبلة ذهنيا بالتفسير.

<u>أدوات الإنصات:</u>الإنصات مرحلة تلي الاستماع ونستخدم فيها ليس الأذن فقط وا ِنما الأذن –العين – الفكر – وحركات الجسم .

<u>لماذا لا ننصت ؟</u>

1. نحن نفكر بأسرع مما نتكلم بسبعة أضعاف وهذا يجعلنا ننشغل بأحكامنا على حديث المتحدث
2. رغبتنا في التعبير عن أنفسنا بدلا من الإنصات
3. عدم اهتمامنا بما يقال
4. تشتيت الانتباه نتيجة أحاديث جانبية أو ضوضاء

الوصايا العشر لمهارة الإنصات

1- جهز نفسك لعملية الإنصات .... استرخ وهيئ ذهنك .
2- رتب المعلومات التي تسمعها منطقياً في ذهنك .
3- استمع للأفكار كاملة وليس مجرد كلمات .
4- لا تتسرع في الحكم ... بل دع المتحدث يكمل حديثه .
5- لا تدع مشاعرك تؤثر على إنصاتك إذا اختلفت مع المتحدث .
6- لا تبعد وجهك عن المتحدث (لعين تنصت أيضاً) .
7- أكتب نقاطاً تتذكرها إذا طال الحديث .
8- استفسر من المتحدث في حالة عدم وضوح الحديث .
9- تأكد من أن المتحدث يقصد المعنى الذي وصلك (هل تقصد ؟).
10- هيئ الظروف الملائمة لتفادى التشتت (الضوضاء ... الخ) .

مجموعة (9) : مهارة التحدث

كيف تعد نفسك قبل بداية الحديث ؟

- الإعداد الجيد لموضوع الحديث... فهو خير مصادر الثقة
- تكوين فكرة مسبقة عن الشخص الذي ستتحدث إليه
- جهز مواد مساعدة تدعم حديثك (خريطة ، إحصائيات ، صور فوتوغرافية)
- الاسترخاء الذهني والعضلي
- اختيار الزي الملائم

الوصايا العشر لتكون متحدثاً فعالاً:

1- تجنب الوجه غير المعبر – التعبيرات المبالغ فيها – تعبيرات الضيق
2- تجنب النظر ات الحادة أو النظر المباشر عن قرب.
3- أعرف نقط ضعفك في الحديث .
4- صحح كلماتك حينما تخطئ .
5- كن هادئ في حركة عنقك وتجنب الحركات المتكررة نتيجة العصبية الزائدة.
6- تكلم بصوت واضح ومرتفع .
7- تنفس بانتظام وبهدوء .
8- تجنب اللعثمة - الصوت المنخفض – الاستمرار على نغمة واحدة.
9- تجنب البرطمة.
10- تجنب الملابس غير اللائقة أو المبالغ فيها.

مجموعة (10): مهارة الإقناع

الإقناع "هو الترغيب عن طريق العقل والمنطق والمعرفة لجعل الآخرين يقبلوا تغيير آرائهم أو اتجاهاتهم أو سلوكياتهم". ومهارة الإقناع هي إحدى المهارات اللازمة للقائد الفعال وتعتمد بالأساس علي مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والحديث مع القيادات.

الوصايا العشر لمهارة الإقناع :

1. اقتنع أنت بما تحاول أن تقنع به الآخرين .
2. جهز نفسك (من ستقنع وبماذا ولماذا ؟) .
3. المصالح والقيم هي التي تحرك الناس . دورك هو اكتشاف هذه المصالح لتضع يديك علي مداخل التعامل معهم .
4. استخدم أسلوبا مناسبا لعرض فكرتك .
5. استخدم كل أدواتك (معلومات ، إشارات ، حركات الجسم) .
6. قسم الموضوع حتى تسهل عليك المهمة .
7. كن صبورا طويل البال.
8. ضع نفسك مكان من تحدثه ، واحترم وجهة نظره .
9. أنصت لتعليقات من تحدثه.
10. لا تهاجم وجهة نظر من أمامك حتى لا تبدو متعصبا لأفكارك .

راعي كل هذه الإرشادات حينما تريد أن تقنع شخصا ما و لا تفاجأ إذا لم يقتنع فقد لا يحدث الاقتناع من جولة واحدة . وهناك بعض الحالات يكون من الصعب إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة وذلك لأن الإنسان يكون في حالة توازن مع أفكاره ومعطياته وعندما يفاجأ بفكرة جديدة يأخذ ردود الأفعال التالية :

- ينكر الفكرة
- يتعايش معها
- يبحث عن أفكار تفسدها

اليوم الرابع

أهداف اليوم

مع نهاية اليوم يكون المشارك قادراً على أن:

1. يقدر التغيير كجزء من الحياة ويفهم دوره في ادارة التغيير.
2. يحدد على معيقات التغيير.
3. يصنف معيقات التغيير.
4. يتغلب على معيقات التغيير.
5. يحدد طرق التغلب على مقاومات التغيير.
6. يحدد متطلبات تنفيذ التغيير.
7. تحديد المجالات العامة للتغيير

ورقة عمل

التأمل في التغيرات

اعمل بمفردك وتذكر تغييرا واحدا كبيرا حدث لكل مما يلي. حدد في إجاباتك ما إذا كنت تتقبل هذا التغيير بسهولة أو بصعوبة أو ترفضه كلية.

الموضوع	حين كنت طالبا	في العشر سنوات الأخيرة	درجة التقبل بسهولة/بصعوبة/أرفضه
علاقة الطالب بالمعلم			
المناهج الدراسية			
علاقة الأهالي بالمدرسة			
علاقة المعلمين بإدارة المدرسة			
غير ذلك: حدد			

ورقة عمل

موقف افتراضي لعملية التغيير

وصل إلى مدير المدرسة دعوة من ادارة التدريب في المديرية ، تطلب ترشيح معلم لحضور ورشة في التعلم النشط، فكر المدير وقرر أن حنان مدرسة الدراسات في المدرسة معلمة نشيطة وتحب التجديد وتعلم الأشياء الحديثة وهي أيضا شابة متحمسة وتحب عملها كثيرا، ذهبت حنان إلى التدريب، استمر التدريب مدة ثلاثة أيام تعلمت فيها حنان طرق التعلم النشط ومن ضمنها التعلم التعاوني والعمل في مجموعات، كما أحضرت حنان بعض الوسائل التعليمية التي يمكن ان تستخدمها مع الطلبة، وا ٍضافة إلى ذلك كلفتها ادارة الورشة أن تنقل هذه الخبرة لبقية المعلمين والمعلمات في المدرسة. عادت حنان وكلها حماس لتطبيق ما تعلمته وما شاهدته في بعض الأفلام عن التعلم النشط الذي تم عرضه في الورشة ولديها أفكارا تعتقد أن زملائها سيفرحون حين تعلمها لهم.

قامت حنان بتدريس حصتها الأولى باستخدام بعض استراتيجيات التعلم النشط مما تطلب أن يتم تحريك المقاعد داخل الحجرة وان يتحرك التلاميذ أيضا ويناقشون بعضهم البعض ويناقشونها فيما تعرض، انتهى الدرس وخرجت حنان وهي فرحة وودعها التلاميذ وهم اشد فرحا وعبروا عن درجة انتظارا للدرس القادم .

في الاستراحة الأولى جلست حنان مع بقية المدرسين لتتناول بعض الشاي، لكن ما أن جلست حتى انهالت عليها تعليقات الأستاذ عباس الذي قال لها وبنبرة حادة:

(لقد ضاع نصف درسي وأنا أعيد ترتيب المقاعد بعد درسك، ما الذي يحدث هل نحن ندرس التلاميذ أم نلاعبهم، هي مدرسة وحجرة درس وا ٍلا قهوة الفيشاو ي، هي العيال تلاميذ ولا "قرود بتتنطط" والله التعليم "باز")

بدأ القصف يتوالى على حنان من كل جانب والكل ينتقد ويعلق بكافة الكلمات والتعليقات المتاحة لديهم. تمالكت حنان نفسها ، وقالت في ذاتها، أنا على حق لكن لازم اكسبهم لجانبي، فقالت: سأعقد لكم ورشة صغيرة أعرض لكم ما تعلمته في الورشة وأنا متأكدة أنكم ستحبون ذلك وتطبقونه في دروسكم،

الأستاذة علية أكبر المدرسين سنا ، ستحال على المعاش بعد عدة شهور، قالت بشيء من السخرية: أنا والله ينقصني تعليم بعد 40 سنة عمل، ومن زميلتي الأستاذة حنان التي لم تمضي سوى 4 سنوات في العمل، يعني ببساطة خبرتي تساوي 10 مرات خبرتها، الدنيا آخر زمن والله.

الأستاذ حكيم قال قد تكون فكرتك يا أستاذه حنان جميلة ، لكن هل فكرت كيف يمكن أن انهي المنهج المقرر بطريقة اللعب التي تقولين عنها؟ بس أنا عايز أفهم.

وقبل أن ترد حنان يجيء صوت الباحث الاجتماعي ليقول ومين يتحمل المسؤولية لو جرح أو"ع ّور" أحد الطلبة ، المدرسة مش ناقصة مشاكل مع الأهالي.

أما المدرس الأول فقال حتى لو أخذت ذلك في التدريب من الذي قرر أننا لا زم نطبقه، هو تدريب وبعدين لا أحد يسأل إن طبقتي أم لم تطبقي، أنا لم أعطيك تصريحا بذلك ولم نتفق أن هذه الطريقة ، التي تم تجريبها في كثير من المدارس قبل 20 سنة وفشلت واختفت من المدارس، أصل التعلم هو فردي مش جماعي، أنا سأخبر الموجه بأنك تغيرين في أسلوب العمل الذي اتفقنا مع الموجه علية، أكيد راح يكون له موقف وأنا سأدعم رأيه .

مدير المدرسة كان يستمع لكل هذا الحوار ولم يتدخل بكلمة واحدة ولم تبدوا علية علامات الاتفاق مع حنان أو مع الآخرين ولم يظهر لأحد ما هي حقيقة رأيه (بقي على الحياد)

العديد من المعلمين والمعلمات ممن كانوا بالحجرة أيضا لم يأخذوا موقف مؤيد أو معارض لما قامت به حنان أو لما قاله الآخرون لها.

ورقة عمل

أسئلة عن موقف افتراضي لعملية التغيير

1. هل كانت حنان على صواب حين قررت تطبيق ما تعلمته في الدورة في أول يوم تعود به من الدورة؟
2. ما الدوافع عند كل الأشخاص الذين كان موقفهم سلبيا من ممارسات حنان لأسلوب مختلف؟
3. كيف كان يمكن لحنان أن تتصرف حتى لا تلقى هذا المستوى من الرفض؟
4. ما دور المدير في هذا الموقف ؟ وهل عمله كان صائبا؟ وما الذي دفعه ليتصرف بحيادية؟
5. لو كنت الشخص الذي يدافع عن حنان ما الذي تقوله؟

ور قة عمل

أسباب مقاومة التغيير

قم بالعمل مع مجموعتك لتحديد أهم أسباب مقاومة التغيير من واقع خبراتهم. يجب أن تتفق المجموعة على 5 أساب فقط وترتيبها من حيث الأهمية.

لديك 10 دقائق لإنجاز المهمة.

من وجهة نظري الأمور التالية تعيق التغيير: 1- 2- 3- 4- 5-

ورقة عمل

تطبيقات عملية للتعامل مع التغيير

ناقش مع أفراد مجموعتك <u>الدوافع التي جعلت العاملين</u> يتخذون المواقف التالية، <u>وكيف كان يمكن تلافي ذلك</u>، وحتى بعد وقوعه <u>كيف يمكن التعامل معه:</u>

1- بعد حضور مجموعة من المدرسين عدة تدريبات عن التعلم النشط، وعند مطالبتك لهم بتطبيق ما تم التدريب عليه، رفضوابشدة وحاولوا مرارا وتكرارا وضع العراقيل التي تحول دون تطبيق هذا الاستراتيجية في التدريس.

2- عند اجتماعك مع مجلس إدارة المدرسة والعاملين بالمدرسة، أخبرتهم بما دار في تدريب إدارة الجودة الشاملة من أهمية إرضاء العميل حتى تتحقق الجودة، ثار كثير من العاملين بالمدر سة ضد هذه الفكرة رافضين تنفيذها، قائلين أن هذا الكلام يمكن أن يحدث بالدول الأوربية المتقدمة، ولا يصلح في مصر.

3- تقدم أحد المدرسين باقتراح يتم بمقتضاه أخذ رأي الطلاب وأولياء الأمور في تقييم مستوى المعلم، إلا أن هذا لاقى اعتراضات شديدة من المعلمين.

4- عند مناقشة موضوع الغش في الامتحانات، والتنبيه على أهمية منع الغش سواء الشفوي أو التحريري، وجدت مقاومة من قبل الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور.

ورقة عمل

التغلب على المعيقات

كيف يتغلب القائد على هذا المعيق	المعيق
	1.معيقات عملية: أحيانا لا يمتلك الأشخاص المعرفة أو المهارات أو المواد والوسائل اللازمة للتغيير
	2.عدم وجود المعلومات الكافية عن التغيير المطلوب
	3.معيقات تنظيمية : تنظيم المؤسسة والثقافة السائدة بها تجعل من الصعب إجراء تغييرات ذات معنى
	4.معيقات وجدانية واتجاهات حيث يخاف الناس من التغيير ويحدث لهم أحيانا نوع من الصدمة أن يكتشفوا أن ما مارسوه سابقا واعتقدوا أنه أفضل ما يمكن يحتاج إلى تغيير.
	5.غياب الدافعية لأن التغيير يتطلب جهودا جديد وتدريبات وما شابه وليس للناس أحيانا دافعية عالية للتغيير خاصة إن لم يسهم في زيادة في المكاسب لهم.
	6.مواقف مبدئية من التغيير مثل المعلم الذي يعتقد أن استخدام الآلة الحاسبة يضعف قدرات التلاميذ على فهم الحساب قد يقاوم استخدامها في المدرسة.
	7.وجود مبررات منطقية لعدم التغيير، ليس كل التغيير هو جيد ويجب أن يسير دون نقاش وأحيانا تصل المؤسسة أو الأفراد إلى قناعات بأن التجديد سيقود للأسوأ فتعارضه.

ورقة عمل

التطبيق العملي للتغلب على معيقات التغيير

قم بالعمل مع مجموعتك واختار احد المشروعين التاليين ثم حدد المعيقات التي يمكن أن تؤثر عليه ثم كيفية التغلب عليها.

المشروع الأول: قررت وزارة التربية والتعليم تطبيق التقويم الشامل في المدارس، قامت الوزارة بإرسال التعليمات والنماذج الخاصة، تم استدعاء المدراء لورشة عمل مدة يوم أو يومين حول الموضوع .

المشروع الثاني : أظهرت نتائج دراسة شملت طلاب المدرسة أن هناك ضعفا كبيرا في مستوى الفهم القرائي وفي الكتابة لدى طلاب المدرسة وأن هناك احتياج لتخطيط وتنفيذ نشاط لحل هذه المشكلة.

اسم المشروع:	
المعيقات المحتملة	خطوات التعامل معها

ورقة عمل

كيف نقود التغيير

- انخرط في عملية التغيير،
- اعلم كل الزملاء عن الوجهة والهدف الحقيقي للتغيير وعن المكاسب التي ستترتب عليه للأفراد وللمؤسسة
- احرص على تجميع أكبر عدد من الأفراد للعمل ضمن فرق ولا تعتمد فقط على مجموعة قليلة متن الأشخاص المتحمسين.
- لا تستعجل في تكوين أنماط رأسية داخل المدرسة (اجعل جميع الفرق تشعر بأن لها ولما تقوم به وتؤديه وزنا مهما للعمل ، وا ٍلا فان الناس سترغب أن تتجمع حول ما تراه أنت مهما وتترك الباقي رغم ضرورته للعمل.
- ابدأ بالناس الذين لديهم طاقة عالية ومستعدون للتغيير ، لأنهم سيصبحون أمثلة ايجابية للآخرين.
- اعتمد أسلوب التغذية الراجعة الإجرائية بمعنى أن تقود التغذية الراجعة إلى أفعال وان لا تكون مجرد عبارات عامة تنسى مع الأيام.
- تعامل مع الأولويات بمرونة وليكن لديك دوما استعداد لتغيير ترتيبها حسب مجريات الأمور، تذكر انك تقود تغيير ولا تمارس روتينا عادياً في العمل.
- دائما شجع المتطوعين للعمل والذين يقترحون أنفسهم،
- عند تعيين قيادات للفرق لا تتدخل في عملهم أو في التفاصيل امنحهم فرصة للعمل والتجريب وسيعودون لك بالنتائج أو بالأسئلة وعندها تساعدهم.
- سهل عملية الاتصال والتواصل
- قدم التغذية الراجعة التي ترفع المعنويات، تحدث عن النجاحات رغم قلتها في البداية

ورقة عمل

تقييم اليوم

ضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن استجابتك:

الأهداف	استجاب اليوم لاحتياجاتي في هذا الهدف	استجاب يوم إلى حدٍ ما لاحتياجاتي في هذا الهدف	لم يحقق اليوم احتياجاتي في هذا الهدف
1. يقدر التغيير كجزء من الحياة ويفهم دوره في ادارة التغيير.			
2. التعرف على معيقات التغيير.			
3. تصنيف المعيقات التغيير.			
4. استنتاج كيف يمكن التغلب على معيقات التغيير.			
5. معرفة طرق التغلب على مقاومات التغيير .			
6. معرفة ما يلزم القيام به لتنفيذ التغيير.			
7. استنتاج المجالات العامة للتغيير			

1. أذكر شيئاً واحداً تعلمته اليوم.

____

2. أذكر شيئاً لم يعجبك اليوم.

____

3. أذكر شيئاً كنت تود أن تعرفه اليوم.

____

4. أذكر شيئاً سوف تقوم بتغييره في طريقتك في قيادة مدرستك.

____

اليوم الخامس

أهداف اليوم

مع نهاية اليوم يكون المشارك قادراً على أن:

1. يتعرف القرار ات المهمة لعمل مدير المدرسة مثل 155 و 93 .
2. يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها.
3. يقترح الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها
4. يحدد مهارتين قياديتين تعتقد انه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين فيهما.
5. يحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير مهاراته.

ورقة عمل

القرارات 155 و 93

ورقة عمل

التأمل الذاتي في المهارات القيادية"

الاسم :   الوظيفة :

المدرسة: الإدارة:

اذكر 3 مهارات اكتسبتهما بشكل جيد أثناء ورشة العمل

1. ....

2. ....

3. ....

لكل مهارة حدد الإجراءات التي يمكنك اتخاذها لتوظيف هذه المهارة في عملك في الفترة القادمة.

الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة الأولى :

....

....

....

....

....

الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة الثانية :

....

....

....

....

الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة الثالثة :

....

....

....

....

....

ورقة عمل

التأمل الذاتي في المهارات القيادية"

الاسم :　　　　　　　　　　　　　　　　　الوظيفة :

المدرسة:　　　　　　　　　　　　　　　　　الإدارة:

اذكر مهارتين تحتاجان إلى التطوير

1. ....
2. ....
3. ....

لكل مهارة حدد الإجراءات التي يمكنك اتخاذها لتطوير هذه المهارة في الفترة القادمة.

الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير المهارة الأولى :

....

....

....

....

....

....

الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير المهارة الثانية :

....

....

....

....

....

....

ورقة عمل

تقييم اليوم

ضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن استجابتك:

الأهداف	استجاب اليوم لاحتياجاتي في هذا الهدف	استجاب يوم إلى حد ٍ ما لاحتياجاتي في هذا الهدف	لم يحقق اليوم احتياجاتي في هذا الهدف
8. يتعرف قرار ات المهمة لعمل مدير المدرسة مثل 155 و 93 .			
9. يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها.			
10. يقترح الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها			
11. يحدد مهارتين قياديتين تعتقد انه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين فيهما.			
12. يحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير مهاراته.			

5. أذكر شيئاً واحداً تعلمته اليوم.

___

6. أذكر شيئاً لم يعجبك اليوم.

___

7. أذكر شيئاً كنت تود أن تعرفه اليوم.

___

8. أذكر شيئاً سوف تقوم بتغييره في طريقتك في قيادة مدرستك.

___